

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економічної кібернетики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
економічної кібернетики

_____Іванченко Н.О.

«____» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(Пояснювальна записка)

здобувача освітнього ступеня «Бакалавр»

Тема: Моделювання системи мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу

Виконав: Тутченко Роман Юрійович

Керівник: к.е.н., доцент Подскребко Олександр Сергійович

Консультанти з розділів:

Розділ 1: к.е.н., доцент Подскребко О.С.

Розділ 2: к.е.н., доцент Подскребко О.С.

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):

к.е.н. Густера О.М.

Національний авіаційний університет
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економічної кібернетики
Освітній ступінь «Бакалавр»
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

економічної кібернетики

_____Іванченко Н.О.

«___»_____2021 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: Тутченка Романа Юрійовича

Тема роботи: Моделювання системи мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу затверджена наказом ректора №____від____.____.2021 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру:
2. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «Грац», фінансова звітність (форма No 1 «Баланс», форма No 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.
3. Зміст дослідження: визначення існуючих проблем мотивації персоналу і способи їх вирішення

4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: 12 слайдів

Календарний план

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	Березень	
2	Огляд літератури за темою	Квітень	
3	Збір необхідної інформації щодо теоретичних засад реалізації діяльності підприємства	Квітень	
4	Розгляд теоретичних основ витрат підприємства	Квітень	
5	Обґрунтування шляхів розвитку системи управління персоналом	Квітень	
6	Розробка слайдів та написання доповіді	Травень	
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи	Травень	
8	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	Червень	
9	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	Червень	
10	Підписання відгуку та рецензії	Червень	
11	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	Червень	

5. Дата видачі завдання:

Керівник: к.е.н., доцент _____ Подскребко О.С.

Завдання прийняв для виконання _____ Тутченко Р.Ю.

РЕФЕРАТ

Тутченко Роман Юрійович. Моделювання системи мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінок, 1 таблицю, список використаних джерел з 27 найменувань.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає підприємство ПАТ «Грац».

Предметом дослідження є система управління персоналом на ПАТ «Грац».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувався метод узагальнення та порівняння отриманої інформації.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

Ключові слова: управління персоналом, системи управління персоналом, поліграфія, відділ кадрів, система навчання, співробітники, кадрова політика

ESSAY

Tutchenko Roman Yuriyovych. Modeling of the system of motivation of hotel and restaurant business staff. Qualification work of a bachelor in specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Qualification work contains 65 pages, 1 table, a list of used sources of 27 items.

The purpose of this work is to substantiate the directions of improving the efficiency of the personnel management system at the enterprise.

The object of the study is the enterprise PJSC "Graz".

The subject of the study is the personnel management system at PJSC "Graz".

In the process of performing the diploma work of the educational and qualification level "Bachelor" the method of generalization and comparison of the received information was used.

This paper proposes and substantiates measures to implement staff training, which can be used in practice by various companies.

The results of the study will allow companies to obtain the following benefits, such as increasing the efficiency of the enterprise, increasing profits, increasing staff profitability, increasing the volume of activities and maintaining positions in the labor market, increasing the viability of the enterprise, etc.

Keywords: *personnel management, personnel management systems, printing, personnel department, training system, employees, personnel policy*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Мотивація персоналу: поняття, сутність, види	8
1.2 Особливості мотивації персоналу готельного товариства. Методи мотивації. Мотиваційне управління	11
1.3 Сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу індустрії гостинності	20
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	24
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	26
2.1 Передові технології навчання персоналу готелю та підвищення їх мотивації в зарубіжних країнах	26
2.2 Основні принципи управління мотивацією персоналу. Зарубіжний досвід роботи	37
2.3 Можливість ефективного використання зарубіжного досвіду в готельних компаніях України	46
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	50
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛІ ГРАЦ	52
3.1 Загальні характеристики готелю «Грац»	52
3.2 Система мотивації готелю «Грац»	53
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в готелі «Грац»	54
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Одним з головних завдань підприємств різних форм власності і сфер діяльності є пошук ефективних способів управління робочою силою, забезпечення активізації людського фактора і досягнення найкращих виробничих результатів.

За останні двадцять п'ять років, лише кілька проблем в теорії управління обговорювалися так часто, як питання про те, що є стимулом для працівників комерційних організацій. Мотивація працівників індустрії гостинності є одним з найактуальніших викликів для менеджерів. До сих пір мотивація до роботи і супутній стан моралі в промислових відносинах є найважливішими факторами успіху будь-якої організації в сфері гостинності, багато в чому залежать від ефективних міжособистісних відносин між співробітником і клієнтом.

Хоча якість послуги в значній мірі суб'єктивна і оцінюється з точки зору критеріїв якості в обслуговуючому, добре відомо, що невдоволення клієнтів послугою в ресторані або готелі залежить від самої послуги.

Дослідження показують, що основною причиною повернення клієнта є хороший або поганий сервіс, що надається йому. Вперше гостя може заманити хороший розголос, багатий інтер'єр або різноманітність меню, але вдруге це відбувається завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше. Таким чином, високий рівень мотивації до якісної роботи бажаний не просто з організаційної точки зору, а через прямий і очевидний вплив на клієнтів і їх сприйняття якісного сервісу.

Вирішальною причиною підвищення продуктивності людей є їх мотивація. Тому метою даної курсової роботи є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу компанії гостинності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація персоналу: поняття, сутність, види

Проблема мотивації співробітників до роботи стала предметом наукового аналізу, починаючи з теорій управління класичної школи менеджменту Ф. Тейлора. Теоретичні аспекти вивчення трудової поведінки були закладені в моделі «економічної людини» А. Сміта, теорії трудової цінності К. Маркса, концепції соціального поділу праці Е. Дурхайма. Сьогодні проблема мотивації персоналу також широко відображена в науковій та журналістській літературі. Під мотивацією ми маємо на увазі створення умов, коли людина пробуджує власні мотиви. Мотивація - це, по суті, створення середовища, збагаченого стимулами і можливостями, в яких людина актуалізує свої мотиви. Вважається, що мотивація завжди ґрунтується на поведінці, за винятком заходів, заснованих на безумовних рефlekсах [1].

Мотиви - це те, що сприяє діям. Людина буде здаватися мотивованою, коли активно діє для досягнення певної мети. І навпаки, людина пасивна, байдужа або неактивна - як невмотивована або маломотивована.

Отже, мотивація (латиниця *motivatio*) - це динамічна система, яка взаємодіє один з одним внутрішніми факторами (мотиваторами), які викликають і спрямовує орієнтовану на мету поведінку людини. В даний час існує досить велика кількість різних визначень мотивації, з яких формується поняття мотивації, яке кожен по-своєму пояснює мотиваційною моделлю поведінки людини. Системи мотивації роботи базуються як на теоретичних дослідженнях, так і на практичному досвіді [24].

Досі немає визначення «мотивації», яку використовують усі. Кожен автор сформулює визначення мотивації на основі свого уявлення про концепцію. Наприклад, М. Х. Мескон і його співавтори в "Основах управління" визначають поняття мотивації: "Мотивація - це процес заохочення себе та інших до роботи

для досягнення особистих цілей або цілей організації". О.С. Ві, А. І. Наумов пропонує наступне визначення: «Мотивація – це набір внутрішніх і зовнішніх рушійної сили, які спонукають людину діяти з акцентом на досягнення певних цілей». В.М. Цвєтаєв розглядає мотивацію як процес поживлення мотивів працівників (внутрішньої мотивації) та створення стимулів (зовнішньої мотивації) для їх мотивації ефективно працювати. Таким чином, всі визначення мотивації схожі в одному: «Мотивація - це процес заохочення окремої особи або групи людей до дій шляхом активації мотивів співробітника (внутрішньої мотивації) і створення стимулів (зовнішньої мотивації), спрямованих на досягнення особистих цілей і цілей організації». В основі сучасних теоретичних підходів до мотивації знаходяться уявлення, сформульовані психологічною наукою, яка досліджує причини і механізми поведінки людини. З цих позицій мотивація визначається як рушійна сила поведінки людини, яка базується на взаємозв'язку між потребами, мотивами та цілями людини. Загальну характеристику мотиваційного процесу можна уявити, визначивши поняття, які використовуються для його пояснення: потреби, мотиви, цілі [25].

Потреби - це потреба людини в тому, що потребує задоволення. Саме такий фізіологічний або психологічний стан людини, відчувається як відсутність чогось, що створює бажання працювати і направляє людину на отримання винагороди, тобто бажаної вигоди.

Мотивами є заклики людини до дії, спрямовані на результат (мету). Результат (мета) - це те, що визнається як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба задовольняється, частково задовольняється або незадоволена. Ступінь задоволення, отриманого при досягненні мети, впливає на поведінку людини в аналогічних обставинах в майбутньому. Люди, як правило, повторюють поведінку, яку вони пов'язують зі своїми потребами, і щоб уникнути того, що пов'язано з відсутністю задоволення.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення поставлених

цілей. Вивчення команди може дозволити менеджеру створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він буде виховувати команду в правильному напрямку. Мотивація роботи формується під впливом внутрішніх факторів - потреб, а зовнішніх факторів - стимулів.

Основою мотиваційного менеджменту є те, що успішна мотивація повинна бути індивідуальною. Потрібно стимулювати кожного співробітника, щоб він усвідомив, що від фінансового стану організації, її клієнтів, іміджу залежить його власне благополуччя і впевненість в завтрашньому дні.

Цьому сприяє посилення групової мотивації в поєднанні з індивідуумом. Суть мотивації полягає в тому, щоб співробітники організації виконували роботу відповідно до переданих їм прав і обов'язків і враховували прийняті управлінські рішення [9].

За внутрішніми факторами прийнято розуміти потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, цінності та інші психологічні складові особистості. У вузькому розумінні слова вмотивована діяльність може бути визначена як вільна, зумовлена внутрішніми мотивами, діями людини, спрямованими на досягнення своїх цілей, реалізацією своїх інтересів, мотивацією праці як бажанням працівника задовольнити свої потреби (отримувати певні вигоди) через роботу. Як відомо, в галузі менеджменту розроблені різні мотиваційні моделі, які знайшли широке практичне застосування в успішних фірмах розвинених країн. Серед них найбільш традиційними є:

Рациональна мотиваційна модель, заснована на використанні матеріальних стимулів, тобто через винагороду або покарання на основі ефективності;

- мотиваційна модель самореалізації, суть якої полягає в активізації внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, прояві творчої ініціативи в роботі; Визнання заслуг, підвищення самозабезпечення та відповідальності, кар'єрні перспективи та професійний розвиток;

Мотиваційна модель власності (ускладнення) через розвиток співпраці, партнерства, участі в управлінні, власності, делегування повноважень;

Рамкова модель управління передбачає, що співробітники можуть самостійно приймати рішення в заздалегідь встановлених межах (рамках) [10].

Рамки можуть бути встановлені важливістю процесу, його непередбачуваністю, нормами, які не можуть бути порушені. Технологія управління рамками передбачає наступну послідовність дій: ідентифікація роботи, отримання її співробітником, створення відповідної інформаційної системи, визначення меж автономності і способів втручання менеджера. Шлях до ефективного управління персоналом – це розуміння мотивації людей. Тільки знаючи, що спонукає співробітника, що мотивує його до роботи, які мотиви стоять за його діями, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління. Для цього необхідно знати, як виникають мотиви або що викликано, як і якими способами можуть активізуватися мотиви, як мотивуються люди. Вирішення таких проблем є основним завданням мотиваційного менеджменту [12].

1.2 Особливості мотивації персоналу готельного товариства. Методи мотивації. Мотиваційне управління

Мотиваційне управління відноситься до системи дій з активізації індивідуальних мотивів співробітників. Впровадження в практику мотиваційних досліджень, регулювання поведінки людини вимагають сьогодні знати закономірності його поведінки, особливо щодо мотивів і їх реалізації.

Мотиваційне управління – це управління підприємством на основі пріоритетів мотиваційної поведінки бізнесу, тобто створення умов для інтересу до результатів. Мотивація як мотиваційне управління - це система дій для активації мотивів іншої людини. Мотиваційне управління персоналом сьогодні є актуальною складовою ефективної роботи всієї компанії. І готельний бізнес не є винятком. Структурний процес мотиваційного менеджменту охоплює кілька послідовних етапів.

1) Виникнення необхідності. Необхідність проявляється як відчуття, що людині чогось не вистачає, і вона повинна знайти можливість і вжити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

2) Пошук шляхів усунення необхідності. Людина усвідомлює необхідність знайти способи усунути необхідність: задовольнити, придушити або не помітити.

3) Визначення цілей (напрямку) дії.

Людина визначає, що потрібно зробити, щоб задовольнити потребу. На цьому етапі людина погоджується на кілька моментів:

Що він буде мати після задоволення необхідності;

Що він повинен робити, щоб отримати те, що він хоче;

Наскільки досяжним є бажане;

Стільки, скільки можна отримати, задовольнить потребу.

4) Фізичні вправи. Людина витрачає свої зусилля на те, що в кінцевому підсумку повинно допомогти йому усунути необхідність. Оскільки робочий процес має протилежний вплив на мотивацію, на даному етапі цілі можуть бути скориговані.

5) Отримання винагороди за ваші дії. Виконуючи якусь роботу, людина або безпосередньо отримує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що можна обміняти на потрібний об'єкт. На цьому етапі виходить, наскільки виконані дії привели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або зміцнення.

6) Задоволення необхідності. Залежно від ступеня стресу, викликаного необхідністю, людина або заспокоює (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості її задовольнити[19].

На сьогоднішній день ніхто не зможе оскаржити твердження про те, що хороший менеджер - це лідер, який вміє надихати своїх підлеглих працювати з максимальною самовіддачею. Але лідери не завжди знають, як вирішити цю проблему. Знайомство з мотиваційним менеджментом дозволить побачити всі найрізноманітніші підходи до проблеми підвищення мотивації персоналу. Таким

чином, суть мотиваційного менеджменту полягає в активізації справжніх мотивів, які вже є у людини. Перша заповідь мотиваційного менеджменту полягає в тому, що успішна мотивація повинна бути індивідуальною. Тобто в мотиваційне управління набагато більше, ніж експозиція, і дослідження: якщо ви хочете мотивувати правильно і ефективно - спочатку досліджуйте людину, з якою збираєтеся працювати, і мотивуйте саме в ціль. Для деяких лідером буде мотив амбіцій, для іншого - незалежність, для третього - мотив пізнання і причетності до групи. Де, як би там не було в готельному бізнесі, персонал безпосередньо зв'язується з людьми, змушуючи їх знову або знову з'явитися тут.

Персонал повинен бути активним, доброзичливим, створювати своєрідний образ, що в цій організації він отримує все необхідне, повністю усвідомлює себе і свої потреби, а тому споживач послуг буде задоволений. Але, однак, саме цей бізнес піднімає тернисті питання про відсутність мотивації співробітників, а значить і про погану якість обслуговування і високу плинність кадрів [14].

Особливістю мотивації персоналу готельної компанії є те, що робота персоналу заохочує орієнтацію на клієнта, розуміння потреб клієнтів і їх своєчасне задоволення, формування додаткової цінності послуг персоналом готелю за власним ставленням і підходом, характерним для кожного співробітника індивідуально. Розроблена як матеріальна мотивація (надбавки, премії, премії), так і нематеріальна (конкурси професійних навичок, кращий співробітник року, корпоративні канікули, делегування повноважень). А особливостями мотиваційного менеджменту в готельній компанії є створення певних умов трудових відносин, забезпечення самовідданої роботи і поєднання цілей співробітника і організації.

Мотиваційне управління працею широко використовується в західних країнах. У нашій країні мотивація роботи стала широко вивчена економічною наукою і активно застосовується в управлінні персоналом після переходу на ринкову економіку. Раніше поняття «мотивація» змінюється поняттям «стимуляція». Мотивація і стимули засновані на "мотив" і "стимул", пов'язані один з одним, але мають різний зміст. Стимулювання - зовнішній вплив на

людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати роботи. Стимулом є не будь-який зовнішній вплив, а тільки такий, мотивуючий ефект якого засвідчує людська психіка, відповідає його поглядам, почуттям, настроям і, звичайно ж, мотивам. Отримавши від зовнішнього середовища стимулюючий імпульс (економічний, політичний, правовий, соціокультурний і т.д.) і проходячи його через свою психіку, людина трансформує цей імпульс на себе, співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, можливостями, бажаннями, очікуваннями і цілями.

В результаті різні варіанти роблять рішення діяти таким чином, а не інакше. Це рішення переростає в дію, яка призводить до певного результату. Результат буде вище, тим вище ступінь адекватності зовнішніх імпульсів (подразників) і внутрішніх реакцій (мотивів) співробітника. Заохочення працівників здійснюється за допомогою ряду методів. Доходи залишаються ключовим фактором стимулювання персоналу; до нематеріальної включають ініціативу, гнучкий графік, повагу, командну роботу. Отже, стимули для персоналу – це заходи, які забезпечують задоволеність персоналу прийнятними умовами праці та особистими інтересами [21].

Стимулюючі методи безпосередньо впливають на мотивацію співробітників. Мотивація співробітників буде вище за умови, що метод стимулювання адаптований спеціально для кожного співробітника. У процесі управління персоналом важливу роль відіграє вміння мотивувати і стимулювати співробітників, що, безумовно, є великим мистецтвом. Найуспішніше управління забезпечується в умовах ефективної мотивації та стимулювання діяльності. Основна мета мотиваційного процесу - отримати максимальний вплив від використання існуючої робочої сили, що дозволяє підвищити загальну ефективність і рентабельність компанії. Тому будь-який здоровий менеджер, який хоче отримати прибуток від своєї діяльності, повинен подбати про створення стимулів для співробітників. Якщо організація не може похвалитися високим прибутком і аргументує відсутність мотивації для цього, варто пам'ятати, що крім матеріальних грошових елементів мотивації немає грошових

(моральних, соціальних, психологічних і т.д.), які не вимагають ніяких матеріальних витрат.

Заохочення персоналу є стимулом для підвищення продуктивності за рахунок матеріального інтересу. За допомогою бонусних виплат в залежності від особистого внеску, премій за відсутність прогулів, пільгового харчування, додаткових вихідних, оплачуваних відпусток, подарунків. Це не просто стимулюючі системи, які використовуються як стимули. Але і покарання, наприклад, позбавлення премій і премій, зменшення розміру заробітної плати за прогули, віднімання грошей від зарплати в якості компенсації за порушення службових вказівок, що змусило компанію витратити.

Переваги систем стимулювання на основі страху:

ефективність;

Швидкість удару

Низька економічна вартість

Універсальність впливу.

Обмеження стимулів страху:

Це звикання.

Короткостроковий ефект

- створює напругу, нервозність в компанії, що погіршує умови праці. Це стосується не всіх категорій працівників.

Основне правило великого пальця при використанні стимулів:

Дозоване опромінення;

- тільки на рівні можливості матеріальних/соціальних втрат;

Покарання має бути співмірне з вини [18].

Тому для вирішення проблеми мотивації і стимулювання персоналу готельного бізнесу необхідно застосовувати не тільки, як це часто буває,

матеріальні елементи мотивації, але і нематеріальні. Існує два види мотивації: матеріальна і нематеріальна мотивація.

Матеріальна мотивація (грошова) – це виплата, бонуси та різні бонуси. Щороку, в залежності від зростання компанії, необхідно враховувати систему оплати праці і видавати грошові бонуси за виконання поставлених цілей. Такий метод мотивації вважається найефективнішим, адже незалежно від посади, співробітники більше цінують грошову винагороду.

З вимоги можна визначити заходи грошової мотивації:

Добре розрахована система оплати праці працівників за результатами їх роботи;

Премії повинні бути надані найбільш ефективному персоналу на роботі;
- доплата за мито в нічний час [21].

Як визначити грошові стимули і персонал готелю, який повинен їх давати. Для того, щоб визначити грошові стимули і персонал готелю потрібно ввести анкету для гостей, запропонувавши їм оцінити всю послугу, включаючи якість кожної індивідуальної послуги. На підставі цієї інформації можна визначити кращих співробітників, оцінити їх рівень активності і виплатити відповідні бонуси. Це підвищить мотивацію до важкої і якісної роботи для інших співробітників.

Природно, в кожному випадку необхідно створити окрему систему мотивації з урахуванням особливостей кожного готелю і окремого співробітника. Але для цього потрібно зрозуміти, чим найбільше цікавляться ваші співробітники.

«Нематеріальна мотивація (негрошова) не передбачає видачі готівки співробітникам, але це не означає, що компанія не повинна вкладати кошти в реалізацію нематеріальної мотивації. Це різноманітні варіанти мотивації, які можуть включати:

Безкоштовне харчування без знижок; Інтенсивний розвиток їх професійних знань і навичок (навчання, конференції, підвищення кваліфікації);

Гнучкий режим робочого часу

Створення дружньої атмосфери серед персоналу;

Здорова конкуренція між колегами [21].

Корпоративний дух є перевіреним і ефективним стимулом. Він посилюється під час свят, екскурсій, кооперативів тощо, фінансується організацією. Навіть звичайні недорогі подарунки на будь-яке свято або день народження, або просто похвала співробітника - дуже хороший метод виховання лояльності до фірми. Люди повинні відчувати, що їх розуміють, а їхні професійні навички високо цінуються. Потім їх самооцінка піднімається, і вони більш енергійно приймаються за нові проекти і справи. Перш ніж використовувати систему нефінансової допомоги в існуючій організації і вибираючи певні методи впливу на ефективність співробітників, важливо з самого початку розглянути, як кожен співробітник демонструє себе по відношенню до компанії.

В результаті даного дослідження можна виявити наступні види співробітників:

1) Власник команди є членом команди, його власні інтереси рівні інтересам компанії в цілому;

2) Індивідуаліст - особисті інтереси не визначені інтересами компанії, спрямовані, перш за все, на матеріальну мотивацію;

В результаті важливим моментом є правильна класифікація працівника до того чи іншого виду співробітників. Це визначить вибір найбільш ефективного і ефективного методу нематеріальної стимуляції. Але при цьому єдиної мотиваційної структури для всіх співробітників немає, важливо правильно розподілити і враховувати індивідуальну корисність фахівця, з боку загального успіху організації і особистих досягнень на посаді. У той час як роботодавці звикли вибирати працівників з великої кількості кандидатів, сьогодні все частіше самі працівники вибирають для себе найбільш підходящі умови праці.

Особливо великий вибір надається затребуваним через відсутність кваліфікованих фахівців на ринку. Найчастіше такі фахівці вибирають місце роботи не на заробітну плату, а по можливості організацію для задоволення своїх

емоційних потреб, тобто необхідності поваги, визнання, статусу, комфорту і так далі.

Тому сьогодні готельна компанія недостатньо, щоб забезпечити співробітника високими зарплатами, бонусами, використовуючи тільки матеріальні елементи акції. Бажання працювати вимагає чогось, що відбувається зсередини. «Єдиний спосіб змусити людину щось зробити - це змусити їх захотіти зробити це сам», - сказав Дейл Карнегі десятки років тому. Заробітна плата і умови праці, звичайно, важливі, але недостатньо. Загальний психологічний факт полягає в тому, що підвищення заробітної плати перестає мотивувати працівника через 2-5 місяців, а отже, після цього якість роботи неминуче знизиться [17].

Тому для вирішення проблеми мотивації персоналу готельного бізнесу необхідно застосовувати не тільки, як це часто буває, матеріальні елементи мотивації, але і нематеріальні.

Методи стимулювання співробітників можуть бути різноманітними і залежати від розвитку системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління і особливостей самого підприємства.

Класифікація методів мотивації може здійснюватися по організаційно-адміністративним (організаційно - адміністративним), економічним і соціально-психологічним.

Практики управління економікою зумовлені економічними стимулами. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на певні показники або завдання, і здійснення після виконання ними економічних винагород за результати роботи.

Організаційні та адміністративні методи на основі директив. Ці методи базуються на мотивації влади, заснованій на підпорядкування закону, верховенстві права, керівній посаді тощо, і базуються на можливості примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне раціонування, коучинг, менеджмент, контроль.

В адміністрації дуже важливу роль відіграє силова мотивація: вона передбачає не тільки безумовне дотримання прийнятих на державному рівні законів і нормативно-правових актів, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, в яких виконання наказу про управління є обов'язковим для підлеглих. Силова мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційні та адміністративні методи покликані забезпечити ефективну управлінську діяльність будь-якого рівня на основі її наукової організації.

Соціально-психологічні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності співробітників.

Ці методи в основному впливають на свідомість працівників, соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і забезпечують соціальний стимул для роботи. Ця група методів включає в себе різноманітний арсенал методів і методів, розроблених соціологією, психологією та іншими людськими науками. Ці методи включають анкети, тестування, інтерв'ю, інтерв'ю тощо.

У практиці управління зазвичай використовуються різні методи і комбінації одночасно. Всі три групи методів повинні бути використані для ефективного управління мотивацією. Таким чином, використання тільки влади і матеріальних мотивів не дозволяє мобілізувати творчу діяльність персоналу для досягнення цілей організації [23].

Підводячи підсумок, ми розмежуємо два поняття: мотивація і стимуляція. Мотивація - це завжди внутрішнє прагнення людини до певного виду діяльності, щоб отримати для нього важливий результат. Стимуляція завжди є зовнішнім імпульсом до певних видів діяльності. Якщо мотиви роботи формуються людиною, то стимули завжди зовнішні для працівника організації, є причиною, яка мотивує його діяти або викликати поведінку людини. При цьому стимули можуть формуватися керівництвом компанії для поліпшення мотивації роботи. Наприклад, стимулом може бути премія, подяка і т.д [2].

Зараз існують різні теорії, які намагаються пояснити механізм мотивації. Вони зазвичай об'єднуються в дві великі групи: змістовні і процедурні.

Контентивні мотиваційні теорії вивчають потреби та їх вплив на мотивацію, яка мотивує людину до здійснення діяльності. Найбільш відомими теоріями є теорія ієрархії потреб Авраама Маслоу та інших. Процедурні теорії мотиваційного аналізу процесу прийняття людиною рішення про певний хід дій, спрямованих на досягнення його цілей, не заперечуючи існування і впливу на потреби людини, свідчать про те, що поведінка людей формується не тільки під їх впливом, але і визначається: сприйняття, очікування, пов'язані з конкретною ситуацією, і можливі наслідки обраного ними виду поведінки. Вони описують динаміку взаємодії різних мотивів і досліджують, як заохочується і спрямовується поведінка людини. Є багато способів мотивувати і стимулювати персонал в готельному бізнесі.

Головне, щоб менеджер задумався про необхідність впровадження цієї системи, адже це буде першим кроком до створення здорової команди, яка хоче працювати в цій організації, пишатися своєю причетністю до неї. А менеджер, в результаті, отримає професійну команду, діяльність якої не може не принести прибутку в майбутньому.

Таким чином, мотиваційне управління в готельному бізнесі відіграє важливу роль, а саме створює баланс цілей і потреб персоналу з одного боку і організації з іншого. Було виявлено, що успішна мотивація може бути тільки індивідуальною. Перш за все, потрібно вивчити особистість людини, яку ви заохочуєте до роботи, і тільки потім мотивувати її відповідно до його індивідуальних особливостей [16].

Тим часом, одним з головних завдань будь-якого керівника є повноцінне використання повного потенціалу своїх співробітників. Саме на це спрямована вся робота з мотивації персоналу. Підвищена продуктивність і, як наслідок, рентабельність - це результат впровадження грамотної системи мотивації.

1.3 Сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу індустрії гостинності

Тільки комплексна система мотивації з обов'язковим врахуванням емоційної складової дозволить домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності і продуктивності.

Місце і роль фінансових стимулів в бізнесі неможливо переоцінити. Для лідера це потужний важіль контролю. На персонал впливають кілька факторів: заробітна плата, яка надає вигоди від життя, фактор оцінки, який змушує підтримувати певну якість роботи, фактор соціальної важливості, як у власній команді, так і в різних соціальних колах. Матеріальна стимуляція може змусити співробітника за 20 хвилин змінити точку зору з протилежного, і досить широко. У міру зміни стимулів люди раптом починають враховувати обставини, які раніше були проігноровані.

Навіть лояльний і компетентний співробітник краще піклується про доходи компанії, якщо вони пов'язані з його заробітком. А завдання розвитку матеріальних стимулів – в основному встановити чітку кореляцію між благополуччям підприємства і благополуччям різних категорій його співробітників [15].

Системи фінансового стимулювання на російських підприємствах в основному є продуктом творчості топ-менеджерів або власників. Найбільш поширеними є три підходи до оплати праці з наступними характеристиками.

1) Система заробітної плати.

У теорії вона повинна відображати кваліфікацію самотивованих кадрів. На практиці він використовується через максимальної простоти розрахунків. Як правило, застосовується нерегулярна премія, нарахована на більш-менш формалізованих підставах.

Система заробітної плати досить статична. У більшості випадків працівник, який заробляє певну зарплату, отримує її незалежно від інтенсивності та якості роботи. Амбітні співробітники, які бачать свої перспективи зростання, сять собі «високу планку». Основна маса людей віддасть перевагу комфортному режиму роботи. Без негативної складової в стимулюючій шкалі система заробітної плати вимагає додаткового управління для підвищення

продуктивності праці. Але традиційно застосовується для цього сертифікація на більшості підприємств не вирішує проблему зниження зарплат для задовільних працівників. Крім того, сертифікація - не найкращий інструмент оцінки середнього і вищого керівництва, від якого багато в чому залежить результат.

Система заробітної плати задовільно працює на підприємствах з низькою динамікою ринку і традиційно стабільною культурою праці. В умовах швидких змін він не відповідає цілям.

2) Пряма прив'язка до результату.

Теоретично вона повинна адекватно стимулювати поведінку співробітників, корисних для підприємства. У порівнянні з системою заробітної плати є найкращим важелем контролю. Практичні проблеми застосування пов'язані з вимірюванням результатів для різних категорій працівників і з однаковою динамікою ринку.

Відносно точно (якщо абстрагуватися від ринкових змін) результат можна виміряти для співробітників відділу продажів. Виплата преміальних відсотків від особистих продажів торговим представникам широко практикується українськими фірмами. Персонал з високою самооцінкою вітається тільки тому, що дозволяє співробітнику не залежати від продуктивності фірми в цілому (хоча для підвищення ефективності системи слід ввійти цю прив'язку). Результат "номінований" в одиницях маржі прибутку, в багатьох випадках є досить надійною базою стимулювання торгового персоналу.

Прибуток (в цьому розумінні) формується на момент продажу як різниця між ціною продажу і ціною покупки. Але якщо цей набір товарів продається одним торговим представником, на рахунку якого застосовується результат, в покупці зазвичай беруть участь кілька менеджерів по продуктах, що спеціалізуються на напрямках. Так як спеціалізація рідко трапляється, що закупівельні менеджери займаються товарами однакової рентабельності, то симетричне прив'язування неможливе, а винахід штучних коефіцієнтів бентежить систему і позбавляє її гнучкості.

Остаточний удар точної прив'язки до особистих результатів викликає невизначеність на рівні середнього керівництва. Результатом тут є продукт співпраці багатьох підрозділів, і в більшості випадків особистий внесок співробітника можна оцінити тільки вміло. Тому на цьому рівні набагато перспективніше стимулювати від інтегральних показників - тобто прибутку компанії в цілому, мінус витрати, які є в управлінні цього менеджера.

Варто відзначити, що спроби ввести багатоповерхові формули для розрахунку особистого результату буквально для всіх підприємств закінчуються однаково. Все, що дійсно точно було враховано, працює (хоча з багатьма складовими заробітної плати кожен худне і стимулює). Все, що не було враховано або враховано неправильно, персонал ігнорує, тому реалізується адміністративними методами. При цьому складно говорити про підвищення ефективності праці. У деяких випадках такі «детальні» системи призвели до конфліктів в колективі.

На жаль, труднощі використання даної системи не обмежуються підрахунком результату. Система не передбачає розвитку динаміки ринку, саме тому при зміні, наприклад, цін на товари, співробітники починають отримувати необґрунтовано багато або мало (демотивувати, врешті-решт, обидва варіанти). Навіть на «прозорому» рівні торгових представників система провалиться під час масштабної рекламної кампанії (постарайтесь довести співробітнику, що зростання «свого» результату зумовлене вкладенням додаткового мільйона в рекламу).

При всіх зазначених недоліках система працює в певному комплексі завдань і, правильно налаштовуюся і впроваджується, може серйозно підвищити продуктивність в порівнянні з підходом до зарплати.

3) Прив'язатися до запланованого результату.

Результат працівника схожий на попередню схему. Однак це не абсолютний результат з точки зору доходу або прибутку, а запланований результат у відсотках від прибутку або прибутку плану. З самою системою вона дозволяє враховувати зміну цін на товари, акції, рекламу, реальну ефективність

обробки ринку. Прив'язка до запланованого результату дозволяє успішно боротися з таким поширеним явищем, як «звикання» співробітників. Мало хто з менеджерів зіткнувся з ситуацією, коли персонал готелю, орієнтований на особисті результати, знижує продуктивність після досягнення певного виробництва. Він отримає досить суб'єктивно. Планова прив'язка заробітної плати перешкоджає такій поведінці, оскільки недооцінювання плану може призвести до несплати всієї змінної частини винагороди.

В рамках цієї системи легше вирішується завдання стимулювання планувальних і збиткоумовних підрозділів і менеджерів інвестиційних проектів. Посилання на абсолютний результат зазвичай неможливе, оскільки результат є негативним або не повністю відомим протягом звітного періоду. Премія по зарплаті, в залежності від відсотка виконання плану, завжди може бути додатна сума (або нуль).

Недоліком системи є суб'єктивність планування, яка неминуха на початковому етапі її впровадження (більшість підприємств повинні паралельно впроваджувати системи планування та стимулювання). Як правило, кредиту довіри і повноважень менеджера достатньо для початкового призначення планів в підрозділи, а за півроку компанія формує статистику і досвід планування, дозволяючи встановлювати об'єктивні критерії планів.

У системі, прив'язаній до запланованого результату, існує більший контроль за розвитком автономних блоків і торгових точок. Стимули від прямого результату тут просто не працюють, адже виграшна стратегія директора пункту в даному випадку - мінімізація штату, щоб в існуючому розвитку отримувати максимальний зарплатний фонд для менеджера (зазвичай це призводить до зупинки розвитку). Посилання на затверджені материнською компанією планові показники, навпаки, змушує його готувати професійний персонал шукати нові шляхи ефективного просування продукту [17].

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У висновку відзначимо, що Потреби - це потреба людини в тому, що потребує задоволення. Саме такий фізіологічний або психологічний стан людини, відчувається як відсутність чогось, що створює бажання працювати і направляє людину на отримання винагороди, тобто бажаної вигоди.

Мотивами є заклики людини до дії, спрямовані на результат (мету). Результат (мета) - це те, що визнається як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба задовольняється, частково задовольняється або незадоволена. Ступінь задоволення, отриманого при досягненні мети, впливає на поведінку людини в аналогічних обставинах в майбутньому. Люди, як правило, повторюють поведінку, яку вони пов'язують зі своїми потребами, і щоб уникнути того, що пов'язано з відсутністю задоволення.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення поставлених цілей. Вивчення команди може дозволити менеджеру створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він буде виховувати команду в правильному напрямку. Мотивація роботи формується під впливом внутрішніх факторів - потреб, а зовнішніх факторів - стимулів.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1 Передові технології навчання персоналу готелю та підвищення їх мотивації в зарубіжних країнах

Навчання персоналу для більшості підприємств зараз має особливе значення. Навчання є засобом досягнення стратегічних цілей організації. Успіх у досягненні цих цілей багато в чому залежить від рівня обізнаності персоналу про ці цілі і від того, наскільки вони готові до досягнення. Реалізація стратегії організації вимагає більш високого рівня професіоналізму як з боку керівництва, так і всього персоналу [13].

Робота в ринковому середовищі висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок співробітників. Знання і навички, які допомогли персоналу успішно працювати вчора, сьогодні втрачають свою ефективність, а завтра взагалі стануть неактуальними. Дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство і податкова система, з'явилися нові конкуренти і т.д.), так і внутрішні умови роботи підприємств (їх реструктуризація, технологічні зміни і т.д.), що об'єктивно ставить більшість компаній перед необхідністю підготовки персоналу до сьогоднішніх і завтрашніх змін [7].

У 1990 році американський вчений Пітер Сенж ініціював рух навчальних організацій, опублікувавши роботу «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації самонавчання», в якій він визначає навчальну організацію як місце, «де люди постійно розширюють свою здатність створювати результати, до яких вони насправді прагнуть, в яких виховуються нові способи мислення, в яких люди постійно вчаться дізнатися, чого вони навчаються. як вчитися разом».

Як і будь-який інший сектор економіки, індустрія гостинності потребує певної структури та цілісності для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Індустрія гостинності включає:

- Кейтерингові компанії
- Транспортні послуги
- Культурно-розважальні послуги.

Велика увага приділяється залученню клієнтів з інших підприємств. Це пов'язано в першу чергу з властивостями послуги як товару. Послуга нематеріальна і нематеріальна. Процес реалізації послуги залежить від процесу її виготовлення. З цієї причини якість послуг безпосередньо залежить від емоційного і психологічного стану споживача, а також роботи самих співробітників.

Різні фірми гостинності не можуть використовувати традиційні стратегії або методи просування послуг для споживачів, оскільки підвищена конкуренція вимагає розробки нових програм і генерації ідей для залучення і утримання клієнтів.

Індустрія гостинності прагне створити позитивну програму для залучення туристів, відпочиваючих, мандрівників, а туристична галузь пов'язана з наданням послуг з відправки туристів в різні країни або міста [26].

Поняття «гостинна поведінка» слід розглядати окремо. Це вимагало особливої уваги, оскільки його не можна було повністю викладати, незважаючи на те, що існували різні навчальні програми для персоналу. Гостинність складно включити в навчальні програми, але, тим не менш, персонал повинен навчитися правильно поводитися з клієнтами, адже туристична галузь вкрай залежить від людського фактора.

Правильне навчання дає співробітнику навички, необхідні для створення умов, в яких створюється гостинність [24]. Таким чином, навчений персонал може дати клієнту багато корисної інформації. Співробітник готелю, завдяки своїм знанням, може розповісти про основні визначні пам'ятки свого міста, уточнити маршрут до певного місця, розповісти, як туди потрапити, і дати іншу корисну інформацію. Гарне знання співробітників його компанії створює відчуття гостинності і домашнього середовища. Співробітник готелю проявить

повагу і увагу, якщо спочатку розмістить гостей в номерах, а потім розділить оформлення документів. Це, звичайно, впливає на думку гостей щодо послуги. Навчання гостинності найкраще обслуговувати співробітника і іноземного гостя. Не завжди вдається проявити свою гостинність, не знаючи іноземної мови, культури і повсякденних особливостей. Але гостинність може бути надана вже завдяки увазі персоналу.

При побудові системи навчання в готелі важливо враховувати наступні фактори:

- прив'язка навчання до готельної стратегії, інакше вона не принесе позитивних результатів;
 - Сприйняття навчання як невід'ємної частини роботи, а не привілей, а не відповідальність;
 - Необхідність сприяння навчанню всередині компанії;
 - Підтримання постійного контакту з топ-менеджментом та керівниками відділів для отримання своєчасної інформації про потреби в навчанні;
 - Розробити якісний освітній продукт, який враховує особливості індустрії гостинності та конкретного готелю;
 - Постійний моніторинг ринку навчальних послуг;
 - Моніторинг та оцінка ефективності навчання [7].

Професіоналізм готельної індустрії більше залежить від майстерності та інтересу людського капіталу, від його творчості, вміння вивчати нові технології, а також від використання нових організаційних процесів і форм, що використовуються для обслуговування клієнтів матеріальною базою. Однією зі складових сервісної культури є культура поведінки персоналу, що може свідчити про високий рівень професіоналізму. Культура поведінки персоналу - це складне поняття, складовими якого є безпека в експлуатації, створення комфортних умов обслуговування; знання психологічних особливостей особистості та процесу обслуговування; знання та відповідність персоналу естетичним стандартам обслуговування; знання та відповідність персоналу гостьовому сервісу. Знаючи

культуру поведінки і гостинності, працівники готелю повинні постійно вдосконалюватися. Цьому сприяє навчання та перепідготовка персоналу.

Обслуговування гостя необхідне для того, щоб він, перебуваючи навіть в дуже поганому настрої, не зміг ні на що подати скаргу. Якість послуг, що надаються безпосередньо, залежить від репутації готелю, що є гарантією конкурентоспроможності. Готель повинен бути чистим і чистим, і клієнти не повинні бачити персонал, який робить замовлення. Для того, щоб готель функціонував продуктивно, його співробітники повинні постійно працювати, створюючи комфорт і зручності для своїх гостей.

Позитивне враження від готелю справляється тільки в тому випадку, якщо весь персонал буде привітний і доброзичливий до нього. Тому співробітники для роботи в готелях проходять досить суворий відбір.

Готельні компанії потребують підготовлених фахівців з деяким досвідом. Навчання та навчання – це інвестиція грошей і часу, яку потрібно раціонально використовувати, тому систему навчання готельного бізнесу слід вдосконалювати відповідно до вимог готельного ринку.

Необхідність розвитку системи готельної освіти зараз визнається з урахуванням поточної ситуації, а також прогнозів на майбутнє. Менеджери великих готельних мереж, зацікавлених в розвитку і процвітанні свого бізнесу, звертають увагу на поліпшення культури гостьового сервісу. Навчання – це не лише отримання нових знань, вивчення нових можливостей та нових рішень. Результатом навчання повинна стати здатність персоналу знаходити все більш ефективні рішення в повсякденній діяльності готелю. Робота в ринковому середовищі висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок співробітника: знання, навички, установки, які допомогли успішно працювати в минулому, зараз втрачають свою ефективність.

У деяких готелях новоспечений персонал зобов'язаний відвідувати вступні (вступні) лекції та тренінги. Всім новачкам на першому етапі допомагають досвідчені наставники, які знайомлять їх з особливостями роботи в готелі. Існують такі класи, як "Курс гостьового сервісу" для рядово-файлових

співробітників і програма майстерності управління для менеджерів. Є навчальні програми для звичайних працівників («Ласкаво просимо, новий колега!» і «Так, можу! - Виконання обіцянок») і ряд для менеджерів («Я менеджер і наставник. Мої сильні та слабкі сторони - це моя зовнішність, манери, поведінка, зна рольова модель, Відповідальність. контроль. Наслідки поведінки", "Заохочення співробітників. Заява про затвердження , "Дисциплінарні заходи" [17].

Можна визначити два пріоритетних напрямки навчання - професійне навчання та навчання, спрямоване на особистісний ріст співробітника. Обидва напрямки дуже важливі, адже досягти хороших результатів в кар'єрі зможе тільки співробітник, компетентний у своїй сфері.

У деяких готелях є спеціальна програма з наступними напрямками:

Кулінарні

- навички бармена та офіціанта;

Як працюють співробітники приймально-сервісного відділу;

Стандарти роботи співробітників бізнес-відділу;

Управління співробітниками

Конфліктологія;

Тайм-менеджмент.

Останні три програми для готельних менеджерів.

Щоб готель залишився конкурентоспроможним, всі його співробітники без винятку повинні постійно займатися професійним розвитком. Розвиток старших менеджерів – у центрі найбільшої уваги. Топ-менеджери намагаються практикувати в провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном.

Корпоративне навчання в готелях тепер стало невід'ємною частиною роботи всіх співробітників. Їх мета - навчитися етикету, стандартам обслуговування, отримати навички спілкування з клієнтами. Групові тренінги вивчають національні особливості людей, адже при розробці стандартів слід максимально враховувати психологічні фактори людських відносин. Зазвичай

навчання проводять керівники кафедр, але нерідкі випадки, коли до цього запрошують фахівця з-за кордону.

У українських готелях покоївки і швейцарці не зобов'язані знати іноземні мови, хоча знання розмовних мінімумів вітається. У готелях високого класу є викладачі англійської мови, які займаються всіма категоріями співробітників, викладацьким складом необхідний набір фраз. Найактивнішому і перспективному персоналу може бути надана можливість пройти перепідготовка або підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних закладах. Тим, хто успішно складає іспити, видаються сертифікати або сертифікати державної моделі.

У готелях стало модно проводити тренування з психологами, які допомагають персоналу навчитися тікати від конфліктів, "тримати посмішку" протягом усього робочого дня. Це пов'язано з тим, що найчастіші претензії клієнтів в високопоставлених готелях - несвіжий персонал.

У готелях, як один з підходів до навчання персоналу використовують "навчальні заходи". Цей метод був розроблений англійським вченим Р. Ревенсом ще в 40-х роках минулого століття. Преподобний звернув увагу на розрив, який існує між теоретичними знаннями і їх практичним застосуванням, а це означає, що знання можуть бути тільки результатом дії. До особливостей даного методу можна віднести:

Студент працює над реальними завданнями, а не над вправами або штучними ситуаціями;

Студенти вчаться один у одного, а не від "вчителя";

- Студент має рідкісну можливість почати кар'єру в цій організації з нуля, працюючи над реальними проектами, що реалізуються готелем;

Студент реалізує результати і не витрачає час на підготовку звіту, плану або рекомендацій;

« Процес «навчання діями» сприяє появі нового мотиву в практичній діяльності кожного учню.

До недоліків даного методу можна віднести:

Непередбачуваність результату

Обов'язкова повна підтримка керівника готелю.

Ситуативне навчання є одним із способів поглиблення навчального процесу. Суть його полягає в тому, щоб знайти спосіб вирішення ситуації (позиції) в конкретній соціально-економічній системі. Виходячи з представлених фактів (подій), пов'язаних з ситуацією, що склалася в реальних умовах професійної діяльності, студент повинен прийняти раціональне рішення, діючи спочатку індивідуально, а потім в рамках колективного обговорення можливих виходів. Особливість методу в тому, що найчастіше ситуація не має єдиного рішення і багатоваріантна. Ситуативне навчання застосовується на додаток до традиційних методів у вигляді елементів лекцій, семінарів і практичних занять. Використовуються такі види ситуативних тренувань, як ситуаційні завдання, вправи і кейс-стадія.

Вирішення ситуаційної проблеми - знайти вихід з ситуації в галузі, організації; аналіз обґрунтованості дій керівника в завданні. Опис ситуації включає в себе пред'явлення умов діяльності і бажаного результату, рішення проблеми - визначити спосіб діяльності. За допомогою цього методу більше уваги приділяється індивідуальному підходу до проблеми і їх вирішенню, ніж груповому.

Ситуативні вправи схожі на ситуативні завдання, але матеріал вправи підкріплений результатами спеціальних досліджень, формами статистичної звітності, нормативно-правовими актами та іншою інформацією. Результат рішення представлений у вигляді кількісних показників, графіків, формул, графічно зображених структур.

Case-stage – метод ситуативного навчання на основі аналізу конкретних ситуацій. Вона характеризується створенням проблемних ситуацій, заснованих на фактах з реального життя. Класи використовують модель готелю в реальному світі з персоналом готелю та їх гостями, які беруть участь у доставці та споживанні послуг.

Результатом ситуативного навчання має стати поглиблення знань з основних професій: бронювання готельних послуг; Прийом, проживання та розміщення гостей; Організація обслуговування гостей під час перебування; продажу готельного продукту. Ситуативні методи викладання найбільш ефективні при коротких термінах навчання і сприяють розвитку компетенцій:

когнітивні (розвиваючи аналітичне мислення, зламаючи стереотипи мислення);

Інформація (шляхом прищеплення практичних інформаційних навичок);

- комунікативний (розвиваючи навички колективної дії, вміння висловлювати свою точку зору, розвиток нових психологічних якостей, які сприяють успішному діловому спілкуванню).

Активні методи навчання - це методи, які приділяють велику увагу практичній обробці знань, навичок і навичок, переданих студентам. До них відносяться:

Навчання - це тренінг, при якому теоретичні блоки матеріалу зведені до мінімуму, а основна увага приділяється розвитку практичних знань і навичок. Студенти отримують можливість розвивати і закріпити необхідні навички, засвоїти нову поведінку.

Групові обговорення – це групове обговорення певної теми. Вони дозволяють максимально використовувати досвід слухачів, сприяючи кращому вивченні матеріалу.

Бізнес ігри - це метод навчання, в якому обробка навчального матеріалу заснована на ситуаціях, що імітують певні аспекти професійної діяльності студентів. Пропонує наявність сценарію, правил гри.

Поведінкальне моделювання - це метод вивчення міжособистісних навичок і зміни ставлення.

- аналіз практичних ситуацій - аналіз, спрямований на подальше вирішення реальної або умовної проблеми, проблеми. Метод орієнтований на побудову навичок у вирішенні завдань шляхом набуття нових знань і активного їх засвоєння.

Коучинг - це процес, який сприяє розвитку співробітника і, як наслідок, підвищенню компетентності і навичок учню. Використовуючи практичні методики психології, коучинг фокусується на цілях і потребах співробітника.

- Баскетбольний метод - це коли стажист виступає в ролі лідера, якому терміново потрібно прибрати робочий стіл, розібрати ділові папери і прийняти на них ті чи інші рішення.

Методи професійної підготовки персоналу готелю також включають:

Обертань. Вони дозволяють розширити досвід співробітника, систематично переміщаючи їх з однієї роботи на іншу.

Навчання біля робочого місця. Це робочі брифінги, технічне навчання, використання аудіо- та відеоуроків, дистанційне навчання. Робочий інструктаж - це навчання спеціально навченого співробітника або лінійного менеджера з питаннями, пов'язаними з виконанням робіт по даному виду обладнання; проблеми охорони здоров'я або пожежної безпеки на конкретному робочому місці.

Технічна підготовка в рамках високо спеціалізованих знань здійснюється лінійними лідерами відповідно до розроблених ними програм.

«Використання аудіо- та відеоуроків призначене для індивідуального навчання поблизу робочого місця різним конкретним елементам бізнес-процесу.

«Лекція, як один з основних методів викладання, покликана донести до студентів інформацію про запланований зміст у відведений час.

Лекції проводять підготовлені та досвідчені викладачі, які використовують найсвінішу структуровану інформацію та досвід інших компаній.

«Групова дискусія дозволяє їм активізувати стажистів, задаючи їм проблемне питання або групу питань на тему курсу. Основними завданнями дискусії є ефективне навчання та обмін досвідом між слухачами.

«Циркулярне опитування – це активний вид діяльності, що складається з запитань від викладача та відповідей учасників на одне спільне запитання або низку супутніх питань. Його мета - включити учасників в роботу, перейти на

нову тему, активізувати сприйняття складного матеріалу, обмінятися практичним досвідом.

Існує дві форми навчання: навчання, безпосередньо на робочому місці і поза робочим місцем. Вони не виключають один одного, але можуть навіть доповнювати, так як навчання в процесі часто поєднується з навчанням в інших організаціях або навчальних закладах. Основним критерієм при виборі того чи іншого форми є його ефективність з метою досягнення цілей навчання кожного окремого співробітника готелю.

Навчання на робочому місці має певні особливості. По-перше, пряма взаємодія навчання з нормальною роботою в повсякденній робочій ситуації. По-друге, тренінг організований і проводиться спеціально для персоналу конкретного готелю. Таке навчання може включати запрошення зовнішнього вчителя для задоволення конкретних потреб готелю.

Навчання поза робочим місцем здійснюється зовнішніми освітніми структурами. Вона включає в себе всі види підготовки поза роботою.

В даний час, крім традиційних форм освіти, виділяється модульна, дистанційна та мультимедійна освіта.

Модульна форма навчання передбачає створення навчальної програми, що складається з окремих незалежних тематичних модулів. Переваги модульної форми: гнучкість, мобільність, орієнтація на індивідуальні запити слухачів.

Дистанційне навчання — це дистанційне навчання з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій. До переваг можна віднести: широкий вибір навчальних закладів і викладачів, високий ступінь доступності, підвищення якості освітніх послуг. Крім того, така форма навчання дозволяє студенту організовувати власні заняття.

Програми дистанційного навчання компанії адаптовані під будь-який рівень підготовки учнів і дуже технологічні. Цей тренінг готують досвідчені викладачі, використовуючи найавантійшу інформацію та досвід інших організацій. Співробітники крім робочого часу можуть використовувати свій вільний час, навчатись на власній швидкості.

Недоліками віддаленої форми є:

Необхідність придбання додаткового обладнання для організації технічного обладнання;

- немає контролю з боку викладача, неможливо визначити, чи сприймається матеріал правильно;

Уміння вчитися поведінкові і деякі професійні навички обмежено через відсутність особистого, емоційного контакту;

Навчання базується на самомотивації працівників.

Мультимедійне навчання передбачає наявність спеціально обладнаного комп'ютерного класу або ПК і мультимедійних освітніх програм. З одного боку, така форма навчання вимагає фінансових витрат, а з іншого – економить на оплаті праці вчителів. Освоєння матеріалу відбувається в індивідуальному, зручному для учня темпі - учень може кілька разів прослухати навчальний матеріал або зупинити відтворення.

Найбільш бажаними формами занять наразі вважаються: практичні семінари (50%), лекції (31%), консультаційні семінари (30%), кейси/ бізнес-ігри (29%), конференції (26%), тренінги (25%).

Ефективне навчання персоналу передбачає постійний моніторинг навчальних програм та оцінку їх ефективності. Оцінка ефективності може проводитися наступними способами: передтренувальний збір даних (поведінка, ставлення, знання і навички, кількісна і якісна продуктивність), збір даних під час навчання (мотивація навчання, інтерес до різних матеріалів і т.д.), оцінка ступеня засвоєння даних, що характеризує професійну діяльність співробітників до і після навчання.

Таким чином, виділяються різні методи навчання персоналу готелю. Ефективне управління готелем може здійснюватися з інтенсивною підготовкою персоналу і подальшим розвитком професійних і особистих якостей. Такий розвиток подій можливий при правильних методах і формах систем навчання.

Для підтримки конкурентоспроможності готелів необхідно навчати персонал готелю основам гостинності. Українська гостинність має давню

традицію, і використання цих традицій дозволить будь-якому готелю підняти свій рівень.

2.2 Основні принципи управління мотивацією персоналу. Зарубіжний досвід роботи

Неможливо ефективно управляти персоналом без системи мотивації, яка визначає відносини між співробітниками і компанією. Вітчизняні управлінці вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці на основі фіксованих тарифних ставок і заробітної плати. Однак закордонний досвід мотивації персоналу передбачає такий однобічний, спрощений підхід. Звичайно, сліпе копіювання практики Західної Європи або Японії - не найкраще рішення, але деякі елементи системи мотивації і заохочення цілком застосовні в Україні.

Українські роботодавці найчастіше ставлять знак рівності між рівнем заробітної плати і рівнем залученості співробітників до робочого процесу. Звичайно, оплата роботи на першому місці, адже волонтерів і ентузіастів, які готові працювати на ідею - небагато. Але спростити ідею до того, що працівник приходить на роботу тільки через зарплату, як мінімум, недалекоглядний. Простий спосіб: оплатити співробітникам тренажерний зал членство або організувати курси іноземної мови в офісі - добре працює для зміцнення мотивації і підвищення лояльності колективу.

Методи і методи мотивації в іноземних компаніях більш різноманітні, ніж в українських фірмах. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. «Улюблений» співробітник працює ефективніше, а місткість персоналу - запорука успішного бізнесу.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляються і успішно впроваджуються компаніями в Японії, Німеччині, Великобританії, Франції, Швеції. Далі слід зазначити, яка система мотивації найбільш ефективна, на чому

орієнтуються іноземні лідери і як застосовувати кращі практики в українських реаліях.

Зростання продуктивності праці в Японії випереджає зростання рівня життя і заробітної плати. Однак японський досвід застосовується тільки в суспільстві з сильним почуттям громадянської відповідальності і самосвідомості, де спільні інтереси вище індивідуальних потреб і чітко виражена готовність принести особисті жертви заради спільного блага.

"По-перше, ви служите імператору (країні), по-друге - своєму роботодавцю, а по-третє, вашій сім'ї. І тільки тоді ви можете думати про себе".

Це коротке формулювання основного принципу японської мотивації, який зберігся з часів феодалізму і служить основою корпоративних систем мотивації в сучасній Японії.

Головною якістю співробітника в Країні Висхідного Сонця є лояльність до компанії, яка часто межує з жертвами і ігноруванням власних потреб. Це відбувається з кількох причин:

- Японці вважають себе необхідною частиною єдиної системи і беруть на себе особисту відповідальність за долю компанії, в яку вони працюють.

- для японців поняття «професія», «робота», «підприємство» ідентичні. У відповідь на питання про професію японці скоріше назвали б компанію, ніж професію, наприклад, замість "Я працюю інженером" - "Я працюю на Куботу".

- Японська система має мінімальну кількість пропущених робочих днів. Висока відповідальність призводить до того, що навіть якщо працівнику погано, він не просить вихідний і не йде на лікарняний, і продовжить працювати.

Овертайм - норма для японців. Вони затримуються на роботі без попередньої згоди і без заперечень. Це, звичайно, не викличе радості, але це не змусить поскаржитися на начальника і з'ясувати відносини: "Так, це необхідно".

Взяти повну відпустку для японського співробітника означає показати нелояльне ставлення до компанії. Тому японці беруть лише частину решти.

Коли японська людина ототожнює себе з усією компанією, це не тільки відгомони феодальної системи, але і результат сучасного підходу до мотивації і управління персоналом.

Психологи встановили взаємозв'язок між самоідентифікацією і стажем: чим довше людина працює в компанії, тим глибше і більше ідентифікація співробітника з корпоративним «організмом». Японська система стимулювання експлуатує це майно і "пов'язує" роботу і гарантії оплати праці для стажу. Такий спосіб мотивації мінімізує можливість переїзду співробітника в іншу компанію.

Основний принцип мотивації, якого дотримуються керівники японських корпорацій: чим старший стаж, тим вище посада і зарплата. Це означає, що кар'єрне зростання безпосередньо залежить від тривалості роботи для фірми. Професійні здібності, кваліфікація, особисті якості співробітника важливі, але без відповідного досвіду вертикального руху в компанії неможливо. Причому перехід на нову роботу «обнусує» минулі заслуги, і тільки «його» співробітник може отримати керівну посаду.

До видів стимулів в японській системі мотивації, крім зростання заробітної плати, відносяться:

- 1) бонуси та бонуси, які виплачуються не рідше одного разу на півроку;
- 2) оплата вартості проїзду в офіс і будинок;
- 3) медичне страхування працівника та його сім'ї;
- 4) часткове виставлення рахунків за житло;
- 5) кредити на купівлю нерухомості;
- 6) навчання в університетах Японії, а також в Європі та США;
- 7) навчання на роботі.

В Японії побудована система активного спілкування, спрямована на ідентифікацію співробітника з фірмою. Системи «Трьох китів»: офіційне спілкування, корпоративні церемонії і єдине робоче місце.

Види офіційного спілкування:

- ранкові засідання (планери), на яких розглядаються питання корпоративної політики, колективної етики;

Колективна гімнастика;

Семінари, де персонал повідомлений про завдання та терміни;

- зустрічі місцевих груп, де співробітники обмінюються досвідом, обговорюють кращі рішення для ефективного виконання завдань.

Святкування Нового року;

Наймання нового співробітника

Спортивні змагання серед персоналу;

Подорожі, повністю або частково оплачені фірмою.

Єдине робоче місце означає, що всі співробітники відділу або відділу, включаючи менеджера, працюють в одному приміщенні. А столи розташовані таким чином, щоб колеги працювали віч-на-віч. Японська система мотивації в цілому спрямована на об'єднання команди, зміцнення позитивного настрою і зміцнення зв'язку співробітника з компанією.

Американська модель мотивації персоналу.

Підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохочення діяльності співробітників. Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх і досягненням високого рівня благополуччя.

Компанії по всьому світу беруть досвід США як основу для ведення бізнесу, де співробітники мотивовані ефективно виконувати свої обов'язки. З американської практики в Україну «перекочували» терміни «HR» (з людських ресурсів) і «корпоративна етика». У 1960-х роках США розробили основи управління людськими ресурсами; система матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації працівників; методи підвищення лояльності персоналу.

В американській моделі можна виділити наступні види винагород:

Нематеріальне заохочення.

Крім гнучкої системи оплати праці, для американських компаній характерно використання нематеріальних способів мотивації співробітників. Співробітники компанії, як правило, доступні:

- 1) Медичне страхування, оплачене роботодавцем;

- 2) Курси підвищення кваліфікації;
- 3) Безкоштовні обіди;
- 4) Корпоративні свята;
- 5) подорожувати разом.

Американські компанії шукають нестандартні системи стимулювання для працівників. Наприклад, IBM і АТТ обрали шлях «мотивації сім'ї». Середній вік більшості співробітників компанії становить до сорока років. Це сімейні люди, які виросли з дітьми. Тому адміністрація дозволяє працювати за гнучким графіком, допомагає підбирати нянь і помічників в домашніх умовах, організовує корпоративні розплідники і дитячі садки, влаштовує сімейні канікули.

Матеріальне заохочення.

Система мотивації персоналу в США заснована на системі оплати праці. Найчастіше американським роботодавцям нараховують зарплату за схемою unit-premium: погодинна оплата плюс різні модифікації премій. Найбільш поширеними варіантами для США є схеми участі співробітників в системі Scanlon і системі Rakker.

Система Scanlon полягає в тому, що вартість обсягу продукції враховує частку заробітної плати за планом, а якщо частка зарплати фактично нижча, то сума заощаджень розподіляється між компанією (25%) Частина суми, призначеної для працівників, йде до резервного фонду, а решта коштів розподіляється команді в залежності від внеску у виробничий процес.

Система Rakker полягає в тому, що працівники отримують премію за збільшення обсягу «чистої» продукції в перерахунку на один долар заробітної плати.

"Професійне заохочення".

Ще один спосіб мотивувати персонал американським способом - нараховувати зарплати відповідно до кількості професій і рівня кваліфікації. За кожен нову спеціальність працівнику нараховуються бали. Щоб отримати

підвищення до зарплати, працівник повинен набрати певну кількість балів. Переваги розрахунку заробітної плати на основі кваліфікації:

- 1) мобільність співробітників всередині компанії;
- 2) скорочення кількості працівників за рахунок власного кваліфікованого персоналу;
- 3) Відсутність проміжних рівнів контролю;
- Підвищення якості роботи і продуктивності;
- 5) Економія матеріальних і людських ресурсів, витрачених на одиницю продукції.

-- Французька модель мотивації персоналу.

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні.

На відміну від японців, французи не схвалюють овертайм. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу - всього 35 годин.

Додаткові «бонуси» від роботодавця для французів - не перевага, а норма. А найкращим нематеріальним стимулом для працівників П'ятої Республіки є гнучкий графік або дистанційна робота, що виключає необхідність бути присутнім в офісі.

Як і в багатьох інших країнах, французи готові проявити прихильність до компанії в обмін на такі «привілеї», як корпоративне медичне страхування, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії. Навпаки, схвалення французького співробітника не може бути вигране шляхом оплати курсів підвищення кваліфікації.

Система оплати праці у Франції включає два напрямки: індексація заробітної плати та індивідуалізація заробітної плати.

Індексація заробітної плати в залежності від зростання цін - це відповідальність французьких роботодавців, яка закріплена в колективних договорах і суворо контролюється профспілками.

Індивідуалізація заробітної плати – це нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності працівника. Індивідуальна заробітна плата нараховується за трьома схемами:

1) «Вилка» зарплати, коли зарплата залежить від обсягу відпрацьованого часу, участі в житті компанії і - найголовніше - ефективності співробітника, незалежно від ефективності його колег.

2) Чітка зарплата плюс бонус, розмір якого варіюється в залежності від продуктивності.

3) Застосування інших форм індивідуалізації: участь в прибутку, купівля акцій компанії, виплата премій за результатами продажів.

Перевага французької мотиваційної схеми частково, яка стимулює підвищення продуктивності праці і якості роботи, полягає в «саморегуляції» заробітної плати. Всі співробітники мають інформацію про фінансове становище компанії і знають, яку частину прибутку вони мають право розраховувати на хорошу роботу.

- Британська модель мотивації персоналу.

Модель мотивації роботи у Великобританії передбачає дві системи оплати праці: грошову та акціонера. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплат співробітників від загального прибутку компанії. Існує також схема з «коливанням» зарплати, яка коливається пропорційно доходу компанії. Колективні договори між британськими робітниками і роботодавцями містять правило, яке зобов'язує співробітників платити частку прибутку компанії.

Окремі компанії практикують власний капітал співробітників у капіталі, коли співробітники викупують частину акцій компанії і отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків за акціями. Загальний дохід працівника за трудовою часткою складається з заробітної плати (посадового окладу), премій в залежності від ефективності роботи компанії і частини прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу.

Впровадження моделі мотивації на основі прибутку допомогло збільшити кількість робочих місць у Великобританії на 13%. При цьому дохід

співробітників від частини прибутку компанії становить від трьох до десяти відсотків зарплати, а заробітна плата на чотири відсотки нижча, ніж на аналогічних посадах в компаніях з іншим підходом до оплати праці.

Частка персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу покращувати продуктивність, проявляти неавтоматичний інтерес до бізнес-процесів і створювати дружню і сприятливу атмосферу в колективі.

Німецька модель мотивації персоналу.

Схема мотивації співробітників в Німеччині заснована на ідеологічному переконанні, що співробітник - вільна людина зі своїми інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством. Поняття економічної свободи для німців включає в себе врахування суспільних інтересів і визначення місця особистості в ринковій системі.

Сучасна німецька економічна модель заснована на ідеї, що не кожен німець здатний «вписатися» і вижити на вільному ринку. Тому держава створює соціальну ринкову економіку, її мета – створити рівне ігрове поле для всіх жителів країни.

Поєднання корпоративних систем стимулювання та державної системи соціальної справедливості призводить до компромісу, який дозволяє працівнику більш вільно реалізовуватися у професійній сфері, не боячись залишитися без постійного доходу.

Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці і наявність державних соціальних гарантій прекрасним прикладом гармонійного, оптимального способу реалізації економічних теорій.

Голландська модель мотивації персоналу.

Основа матеріальної мотивації в Нідерландах - пільги і компенсації. Наприклад, якщо працівнику потрібно відвідати лікаря або піти в банк, роботодавець надасть пару годин робочого часу для вирішення особистих питань - і заплатить за цей час в повному обсязі. І якщо працівник залишається на лікарняному більше трьох місяців, він має право на компенсацію у вигляді додаткового дня оплачуваної відпустки.

«Шведська модель мотивації персоналу.

Згідно з опитуваннями, в рейтингу пріоритетів шведських жителів в першу чергу знаходяться дружні зв'язки, партнерство і дружні колеги. Друга - цікава робота. Але шведи виштовхнули зарплату на сьому позицію.

Проблемами гідної оплати праці серйозно займаються профспілки Швеції. Під час переоцінення колективних договорів профспілки наполягають на запровадженні солідарної політики оплати праці, яка базується на двох принципах: рівна оплата праці на аналогічних посадах та звуження розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою.

Солідарна система оплати праці призначена для задоволення набору цілей:

1) Заохочувати модернізацію обладнання та впровадження технологічних нову-хау у виробництво.

2) Надавати соціальну підтримку вразливим верствам населення.

3) Підтримувати дух здорової ринкової конкуренції.

Дотримуватися принципу рівної оплати за рівну працю. Цей принцип означає, що співробітники на аналогічних посадах в різних фірмах з однаковою кваліфікацією отримують однакову зарплату незалежно від рентабельності компанії, в якій вони працюють. Розмір посадового окладу прописаний в галузевому колективному договорі і не залежить від розміру прибутку компанії.

Діяльність шведських профспілок не дозволяє власникам низькооплачуваних компаній занижувати зарплати співробітників. Роботодавці зобов'язані оплачувати роботу на рівні колективних трудових договорів на галузевому рівні. Жорстка позиція шведських профспілок щодо солідарної заробітної плати сприяє збільшенню прибутковості підприємств. Адже щоб не збанкрутувати, власники бізнесу змушені модернізувати виробництво.

Принцип звуження розриву між високооплачуваними і низькооплачуваними реалізується у вигляді однорівневої системи підвищення заробітної плати. Це сприяє усередненню заробітної плати, коли мінімальна заробітна плата збільшується і максимальна заробітна плата стримується. Коли колективні угоди будуть переоцінені, профспілки намагаються включити пункт

для прискорення зростання заробітної плати для низькооплачуваних працівників. Така політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх галузях економіки.

Для переймати іноземний досвід мотивації слід враховувати особливості культури і менталітету. Бездумне копіювання ідей інших людей не принесе бажаного результату. Важливо пам'ятати, що нематеріальні мотивації працюють тільки тоді, коли співробітники виконали матеріальні потреби.

2.3 Можливість ефективного використання зарубіжного досвіду в готельних компаніях України

Побудова ефективної системи стимулювання персоналу завжди була важливою сферою готельного менеджменту. Вона стає особливо актуальною в умовах посилення конкуренції за професійні кадри на українському і зовнішньому ринках.

Вивчення системи стимулів, пропонованих організаціями і мотивів кадрової поведінки в українському суспільстві, приводить до висновку, що в нашій країні переважає наймана праця під економічним примусом і в набагато меншій мірі - на внутрішню мотивацію.

Більше двох третин опитаних на сайті співробітників SuperJob.ru, що головним моментом їхньої роботи було заробляти на життя; близько 40% відзначили важливість змісту роботи і близько 25% - її корисність суспільству (респонденти могли вибрати не одну відповідь).

Одним із викликів на практиці є пошук оптимального балансу між монетарною та негрошову формами стимулів. Звичайно, найважливішою складовою системи стимулювання є матеріальна складова. Як справедливо сказав Джек Велч: «Люди, звичайно, хочуть, щоб їх чудові досягнення були визнані. Меморіальні дошки та громадські вшанування, безумовно, мають право на існування. Але без грошей вони втрачають значну частину свого впливу.

Навіть Нобелівська і Пулітцерівську премії не обійшлося без грошових винагород».

Це підтверджують результати авторського вивчення причин звільнення співробітників московських готелів і їх переходу на нове місце роботи, які показують, що 45% співробітників звільнені через незадоволення оплатою праці і саме збільшення доходу на новий робочий лічильник в порівнянні з попереднім для 50% співробітників є причиною переходу на нову роботу (в опитуванні можна було вибрати не одну відповідь). Однак друга за популярністю причина звільнення пов'язана з незадоволеністю змістом роботи і відсутністю перспектив професійного зростання - так відповіли 43% респондентів. Так само 42% респондентів назвали цікаві та перспективні завдання та функції на новій роботі ключовим критерієм прийняття рішення про зміну роботи.

Якщо розглядати результати дослідження по індивідуальних готелях, то, наприклад, в готелі «Ritz-Carlton, Москва» сформувалася наступна структура причин звільнення співробітників за власним волею (плинність кадрів):

На розбіжність між заробітною платою і навантаженням - відповіли 41% тих, хто пішов у відставку;

Відсутність перманентності в схемах становить 33%;

Відсутність кар'єрного зростання - 18%;

- несприятливі відносини в колективі - 5%;

Зміна керівництва становить 3%.

Таким чином, результати цього дослідження підтверджують важливість побудови ефективної системи фінансових стимулів для персоналу готелю. При цьому при виборі моделі грошових стимулів для персоналу слід пам'ятати, що, з одного боку, грошові стимули (премії) впливають на мотивацію тільки в тому випадку, якщо їх розмір становить не менше 20% від постійної зарплати. З іншого боку, як колись зазначила Марія Фіндлей, HR-директор GroupM Media Holding: «Якщо тримати людей грошима, то можна збанкрутувати. Підвищення заробітної плати зазвичай мотивує працівників не більше трьох місяців, а потім сприймати як належне».

У теорії управління виокріюють кілька відомих теорій мотивації. Однак, як показують наведені нижче дані, більшість підприємств в Україні і за кордоном не використовують їх і не використовують тільки певні елементи цих теорій. Про це свідчать результати опитування 130 провідних компаній, проведеного співробітниками консалтингової компанії «TeamPower». На питання: "Яку систему або теорію мотивації ви використовуєте у своїй компанії? [4]"

- в 93% випадків - «свідоме застосування будь-яких теорій не здійснюється: вони інтуїтивні і ситуативні», «змішана система стимуляції, не пам'ятаю, ніяких теорій»;

" у 5% випадків "ми використовуємо змішану систему матеріальних і нематеріальних методів, засновану на теорії Маслоу";

" 2% - "Теорія Герчикова", "Теорія Герцберга", "застосовуються на етапі найму і в розвитку систем стимулювання та оплати праці".

У українському бізнесі, в тому числі і в готелі, ситуація схожа - більшість стимулюючих систем розробляються без акцентування на будь-якій конкретній теорії мотивації, або використовуються деякі елементи декількох теоретичних моделей.

У готельному бізнесі особливості системи стимулювання залежать від ряду факторів:

Приналежність компанії до бізнес-мережі (готельні та туристичні мережі розробляють спільні програми, наприклад, в компенсаційний пакет співробітників готелю, який входить до мережі готелів, може включати надання знижок на проживання в інших готелях мережі);

- ситуація на ринку праці (в сучасному ринку праці попит на окремі категорії фахівців туристичної галузі перевищує пропозицію, а тому такі кваліфіковані працівники при виборі роботи керуються переважаючим рівнем заробітної плати на ринку і складом соціального пакету);

- особливості діяльності окремих співробітників (наприклад, шеф-кухар багатьох великих готелів завжди повинен бути доступний по телефону, а тому йому оплачується мобільний зв'язок).

Незалежні готелі використовують різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, готель «Катерина Сіті» використовував наступні форми стимулювання співробітників:

- Проголошення вдячності;
- Нагородження цінним подарунком;
- Присвоєння звання кращого за професією;
- Присвоєння звання «Працівник місяця»;
- вручення Почесної пошани.

Система винагород та соціальний пакет у готелі «Метрополь» були наступними:

- Безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;
- відпустка на 30 календарних днів;
- Медичне обстеження - один раз на рік;
- Святвечір - заохочення до річниці відкриття готелю;
- поїздки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;
- Навчання та розвиток персоналу за міжнародними програмами готельного обслуговування.

Після трьох місяців роботи в цьому готелі виплачується щомісячний бонус - до 50% від посадового окладу. Через півроку - надання безкоштовного номера в готелях ІНС - 5 ночей - знижка 20% на харчування, можливо переїзд на інші позиції. За 12 місяців - премія за підсумками роботи за рік.

Мережеві готелі використовують єдині форми стимулювання персоналу для світу. Наприклад, готелі готелю Holiday Inn управляються відповідно до міжнародних стандартів готельної мережі. При наймі персоналу їм інформують, що їм гарантовано:

- Стабільна заробітна плата;
- Система винагород;
- Медичне страхування
- харчування
- Професійне зростання

- дружній колектив;
- «HolidayInn®» по всьому світу за спеціальними корпоративними тарифами [4].

Вивчення кращих зарубіжних практик показує, що готельна індустрія може використовувати кращі практики з інших або пов'язаних з ними сфер діяльності. Наприклад, досвід кав'ярень Starbucks можна використовувати в сервісі готельного харчування. Програма стимулювання співробітників в цій міжнародній компанії умовно розділена на дві частини - корпоративну і соціальну. Корпоративні включають, наприклад, "Книгу зеленого фартуха". Це невелика книга, яку кожен співробітник мережі кав'ярні. Він містить традиційні правила Starbucks, а також окреслює якості, які компанія пропонує розвивати своїм співробітникам: схвальні якості, щирість, компетентність, турбота, активність. Співробітники компанії, демонструючи ці якості і отримавши найбільшу кількість визнання від своїх колег, заохочуються на загальних зборах компанії. Крім професійної підготовки, співробітники компанії мають можливість прочитати додаткові курси зі знань про каву, після чого отримують звання «кавовий дослідник» (зелений фартух), «кавовий майстер» (чорний фартух) або «кавовий амбасадор» (коричневий фартух). Соціальна програма компанії включає в себе надання гнучкого робочого часу, 20% знижки на всі продукти Starbucks, компенсацію за їжу, три безкоштовні напої під час зміни, а також пакет фірмової кави в подарунок в кінці кожного тижня [5].

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Обслуговування гостя необхідне для того, щоб він, перебуваючи навіть в дуже поганому настрої, не зміг ні на що подати скаргу. Якість послуг, що надаються безпосередньо, залежить від репутації готелю, що є гарантією конкурентоспроможності. Готель повинен бути чистим і чистим, і клієнти не

повинні бачити персонал, який робить замовлення. Для того, щоб готель функціонував продуктивно, його співробітники повинні постійно працювати, створюючи комфорт і зручності для своїх гостей.

Позитивне враження від готелю справляється тільки в тому випадку, якщо весь персонал буде привітний і доброзичливий до нього. Тому співробітники для роботи в готелях проходять досить суворий відбір.

Готельні компанії потребують підготовлених фахівців з деяким досвідом. Навчання та навчання – це інвестиція грошей і часу, яку потрібно раціонально використовувати, тому систему навчання готельного бізнесу слід вдосконалювати відповідно до вимог готельного ринку.

Необхідність розвитку системи готельної освіти зараз визнається з урахуванням поточної ситуації, а також прогнозів на майбутнє. Менеджери великих готельних мереж, зацікавлених в розвитку і процвітанні свого бізнесу, звертають увагу на поліпшення культури гостьового сервісу. Навчання – це не лише отримання нових знань, вивчення нових можливостей та нових рішень. Результатом навчання повинна стати здатність персоналу знаходити все більш ефективні рішення в повсякденній діяльності готелю. Робота в ринковому середовищі висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок співробітника: знання, навички, установки, які допомогли успішно працювати в минулому, зараз втрачають свою ефективність.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛІ ГРАЦ

3.1 Загальні характеристики готелю «Грац»

Чотиризірковий готельно-ресторанний комплекс Грац ідеально поєднується з інтер'єром номерів. Дизайн в стилі австрійського міста Грац, здатний задовольнити найвибаганіший смак і порадувати гостей своєю затишном.

Номери представлені в категорії Стандарт, Напівлюкс і Люкс. Для створення найкращих умов для відвідувачів готелю кожен номер обладнаний: телефоном, супутниковим ТБ, інтернетом (Wi-Fi), холодильником, спліт-системою, феном, зручними ванними кімнатами, текстилем і туалетно-косметичними засобами. Цілодобове обслуговування номерів, автостоянка, що охороняється, банкомат на території готелю, пральня, хімчистка, одяг для прасування - ідеальний варіант для мандрівників, тих, хто планує ділову поїздку, сімейне свято або незабутню романтичну самотність.

Готель оформлений в унікальному стилі австрійського міста Грац, втілюючи гармонійне поєднання старовини і сучасності.

Номери готелю "Грац":

Це стандарт. Категорія затишних і функціональних номерів для розміщення 2 осіб загальною площею 17-28 кв.м. Стандартні номери оформлені в австрійському діловому стилі: в теплих коричневих і бордовий бежевих тонах. Кожен номер цієї серії оснащений всім необхідним для активного відрядження. Номери коштують від 2500 до 3500 днів;

Молодший соїт. Номери Напівлюкс - це комфортабельні номери загальною площею 23-45 кв.м. Деталь інтер'єру цієї серії приверне вашу увагу до приємних особливостей готелів 16 століття. Красиві австрійські меблі в поєднанні з дерев'яними інтер'єрами створюють приємну теплу обстановку, а великі зручні

ліжка і м'яке освітлення дозволять вам повністю розслабитися і набратися сил. Вартість від 4000 до 6000 днів;

Це люкс. Номери Делюкс загальною площею 39-50 кв.м - це просторі апартаменти для розміщення з сім'єю, ділових зустрічей або прийому гостей. Класичний австрійський інтер'єр виконаний в теплих коричневих і золотистих тонах. Бездоганна елегантність кожного номера, функціональність і комфорт надають люксам унікальний дух високого рівня. Вартість від 5000 до 8500 днів.

Загалом, ціна номерів варіюється в залежності від сезону або будь-яких акцій.

Готель Грац має 38 затишних номерів, тому підпадає під категорію повноцінного невеликого готелю.

Персонал відносно невеликий. Бухгалтер готелю взяв на себе відповідальність за роботу з персоналом.

3.2 Система мотивації готелю «Грац»

У системі мотивації персоналу готелю висвітлено наступне:

Бути першим.

Класичною, але не менш ефективною мотивацією є заохочення співробітників, у вигляді присвоєння йому звання. Наприклад: запровадити програму «Працівник місяця, кварталу, року» та інші подібні заходи, які спонукають людину виділитися із загальної команди. Це матиме конкурентний ефект і стане серйозним стимулом для досягнення високих показників. Голосування за такого персоналу має бути колективним.

Навчання.

Готель використовує ряд тренінгів для підвищення кваліфікації. Це можуть бути внутрішні тренінги, або семінари, проведені спеціалізованими компаніями або фахівцями галузі. Такі заходи можуть бути організовані спільно з іншими готелями. Можна навчити як технологічним аспектам, так і психологічним методам роботи в колективі, способам самореалізації і досягнення результату.

Співучасті.

Також особливо важливо залучити середній персонал до життя управлінської команди, запросити їх на управлінські зустрічі, щоб вони могли брати участь в обговоренні будь-якого питання. Співробітник повинен відчувати, що він важливий і його думка цінується. Зустрічі всіх співробітників повинні проводитися для обговорення майбутніх цілей і завдань. Не забудьте оцінити і подякувати кожному відділу і конкретним людям.

Події.

Атмосфера відволікання від роботи, вміння реалізувати себе як особистість, а не просто ліжечку в механізмі, більш ніж позитивно впливає на роботу. Людина повинна вміти проявляти свою творчість. Адже будь-який прояв гостинності, в першу чергу і готельного бізнесу, щось схоже на театр, де завжди варто бути на сцені і передавати гостю надзвичайно позитивні емоції.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в готелі «Грац»

Більшість українських компаній не мають кадрової системи, яка охоплює як глобальні, довгострокові завдання, так і поточні, сучасні проблеми, що вимагають адміністративного втручання. Організація роботи з персоналом в готелі - дуже кропітка і примітна діяльність. Виходячи з цього, ми рекомендуємо керівництву готелю проявляти більше інтересу серед співробітників і забезпечити такі умови праці, які кожен має можливість реалізувати. Іншими словами, працівника потрібно мотивувати, щоб заробити найбільший дохід для підприємства і, як наслідок, він отримає більше винагороди за свою роботу.

Мотивований співробітник - той, хто "спалює очі", хто йде на роботу "як свято", внутрішньо потребує робочого процесу, прив'язується до нього і отримує від нього справжнє задоволення. Мотивація - це внутрішня енергія, яка включає в себе діяльність людини в житті і роботі, спрямовану на задоволення потреб і очікувань співробітника.

Історично всі мотиваційні підходи базувалися на простому задоволенні економічних потреб робочої сили та підвищенні продуктивності праці. Крім забезпечення робочих місць і заробітної плати, персонал повинен бути цілеспрямовано мотивований. Сьогодні акцент робиться більше на задоволенні соціальних потреб працівника, ніж на простій матеріальній винагороді. Загально відомо, що якість сервісу залежить від самих різних людських факторів: інтонації в спілкуванні з гостем, готовності зустрітися, вирішення проблеми гостя, постійної роботи над поліпшенням процесу надання послуг. Різні рівні мотивації впливають на конкурентоспроможність готельної індустрії. Численні дослідження показали, що існує пряма кореляція між лояльністю ("довгостроковою") співробітників і лояльністю клієнтів.

Найбільш значущими є наступні рекомендації щодо підвищення мотивації.

Визнання робочого місця мотивуючим фактором. Крім наявності роботи і зарплат, повинна бути організована спеціальна, окрема система заходів, спрямованих на заохочення персоналу до підвищення продуктивності праці.

«Передусім «каральна» система мотивації персоналу. Це, мабуть, культурна звичка: більше відповідальності перед співробітником за помилки і менше похвали за успіхи. Слід враховувати, що «каральні» заходи не повинні бути єдиними мотивуючими факторами, щоб не створити атмосферу напруженості і страху серед персоналу. Страх блокує прагнення до творчості, пошук нових, нестандартних рішень, розумний і виправданий ризик. Тому активні і креативні співробітники поступово вийдуть з готелю, де переважає «каральна» система мотивації, і залишаються лідерами і невпевненими в своїх претензіях на ринку праці.

Облік побажань співробітників. Ця проблема виникає, коли керівництво приймає рішення про мотивацію команди без отримання зворотного зв'язку.

Інтерес персоналу готелю. Бажаючи винагородити співробітників за успіх, керівництво компанії використовує або звичайні методи мотивації, або ті, які «під рукою», не завжди думаючи, чи дійсно буде досягнутий мотивуючий ефект.

Регулярний моніторинг системи мотивації. Моніторинг та моніторинг ефективності системи мотивації є важливою умовою. Робити це потрібно не тільки тому, що у співробітників змінюються очікування та інтереси: крім того, вони просто звикають до мотивуючого фактора, і він перестає впливати на ефективність своєї роботи.

Підтримка системи мотивації. Недостатньо розробити систему мотивації персоналу, не менш важливо підтримувати її на «робочому» рівні.

Інформація про мотиваційні фактори. Співробітники повинні знати про стимулюючу оцінку управління може очікувати після хорошої продуктивності. Компанія може розробити систему мотивації, але якщо співробітники не знають, що на них чекає, мотивуючі фактори не вплинуть на їх продуктивність.

Стабільність системи мотивації. Якщо компанія практикує певні мотивуючі заходи, їх не слід скасовувати без серйозних причин, таких як криза компанії і необхідність економії коштів, організаційних, технічних та інших засобів. Якщо соціальний пакет довелося скоротити, то важливо, щоб менеджер через аргументи переконав персонал у винятковій необхідності таких заходів.

Особливу увагу слід приділити тому, що система мотивації розробляється і впроваджується відповідно до загальної стратегії компанії. Слід пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретній основі. Існує необхідність балансу між інтересами організації в цілому і окремими співробітниками.

Система мотивації повинна бути скоригована і повідомлена кожному співробітнику лінійними менеджерами. Підхід лінійного менеджера багато в чому залежить від того, чи буде запропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип співробітників переважає в компанії, можна розробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Інтереси, можливості і характер співробітників повинні бути враховані при створенні мотиваційної програми. Виходячи з усього цього, необхідно вибудувати систему стимулів, які б вибудували надзвичайно конструктивну поведінку членів трудового колективу.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У системі мотивації персоналу готелю висвітлено наступне:

Бути першим.

Класичною, але не менш ефективною мотивацією є заохочення співробітників, у вигляді присвоєння йому звання. Наприклад: запровадити програму «Працівник місяця, кварталу, року» та інші подібні заходи, які спонукають людину виділитися із загальної команди. Це матиме конкурентний ефект і стане серйозним стимулом для досягнення високих показників. Голосування за такого персоналу має бути колективним.

Навчання.

Готель використовує ряд тренінгів для підвищення кваліфікації. Це можуть бути внутрішні тренінги, або семінари, проведені спеціалізованими компаніями або фахівцями галузі. Такі заходи можуть бути організовані спільно з іншими готелями. Можна навчити як технологічним аспектам, так і психологічним методам роботи в колективі, способам самореалізації і досягнення результату.

Співучасті.

Також особливо важливо залучити середній персонал до життя управлінської команди, запросити їх на управлінські зустрічі, щоб вони могли брати участь в обговоренні будь-якого питання. Співробітник повинен відчувати, що він важливий і його думка цінується. Зустрічі всіх співробітників повинні проводитися для обговорення майбутніх цілей і завдань. Не забудьте оцінити і подякувати кожному відділу і конкретним людям.

Події.

Атмосфера відволікання від роботи, вміння реалізувати себе як особистість, а не просто ліжечку в механізмі, більш ніж позитивно впливає на роботу. Людина повинна вміти проявляти свою творчість. Адже будь-який прояв

гостинності, в першу чергу і готельного бізнесу, щось схоже на театр, де завжди варто бути на сцені і передавати гостю надзвичайно позитивні емоції.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічного розвитку готельного бізнесу різко зростає необхідність підвищення ефективності використання трудового потенціалу готелів.

Менеджери завжди знали, що необхідно заохочувати людей працювати в організації. Однак вони вважали, що для цього достатньо простої матеріальної винагороди.

Значна частина роботи присвячена розгляду теорій мотивації. Розглянувши основу сучасних поглядів на мотивацію людської діяльності, зрозуміло, що справжні мотиви, які змушують роботу докладати максимум зусиль, визначити складно, і вони надзвичайно складні. Тільки освоївши сучасні моделі мотивації, керівник готельної компанії зможе значно розширити свої можливості в залученні освіченого, вміє сьогоденного співробітника для виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Мотиви відіграють важливу роль в роботі людини. Без них робота не може бути доцільною. Але мотиви різні і можуть впливати з різною силою, викликаючи спрямовану людську діяльність.

Практична функція мотивації полягає в пошуку різних способів і методів ефективного впливу на персонал з метою орієнтації на їх працездатність з урахуванням мотивації співробітників і їх професійного і особистого потенціалу.

Немає єдиних методів мотивації персоналу, які є ефективними в будь-який час і за будь-яких обставин. Однак будь-який метод, що використовується менеджером, базується на обраній фірмою стратегії управління людськими ресурсами. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен в першу чергу визначати загальну стратегію управління персоналом, яку дотримувалася або бажає дотримуватися фірма.

Досліджуючи невелику частину менеджменту - мотивацію персоналу, ми виявили, що мотивація значно підвищує продуктивність праці, що тягне за собою збільшення прибутку.

У цій роботі ми розглянули кілька різних систем мотивації персоналу і прийшли до висновку, що методи стимулювання індивідуальні і залежать від потреб і завдань персоналу готелю і готелю.

Робота давала рекомендації щодо вдосконалення методів стимулювання персоналу готелю «Грац», а також нинішньої системи мотивації персоналу.

Функціонування систем мотивації, їх розвиток в основному залежить від співробітників апарату управління, від їх кваліфікації, ділових якостей та інших якісних характеристик.

Як і в період переходу України до ринкових відносин, і в даний час проблема мотивації залишається найактуальнішою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамірова Е.В. Управління персоналом з туризму та готельного та ресторанного бізнесу - М., 2006.
2. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку співробітників організації / О.Є. Альохіна // Hred персонал. – 2012. – No 1. С. 50-52.
3. Антипіна В, диференціація мотивації персоналу. "Електронний ресурс" / Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/differentsiatsiya-v-motivatsii-personala>. Дата звернення: 20.04.2018
4. Бодров А.В. Підвищення ефективності системи інвестиційного менеджменту в готельному і туристичному комплексі Москви / російського підприємництва. – 2012. No7, 114. С.155-159.
5. Гаврильчак І.Н., Шарафанова Е.Е., Терентьєва Ю.Г. Деякі проблеми в розвитку готельної індустрії Санкт-Петербурга / російського підприємництва. – 2011. – No12 (84). С.97-100.
6. Готельно-туристичний бізнес / за проф. М., 2000.
7. Єгоршин АП Ч. - Н. Новгород: NIMB, 2012. 624 с.
- 8.В.С. Практичне керівництво: Навчальний посібник / Б.С. Селдович, Н.М. Сперанська, М.І.Фаенсон. - М.: МГУП, 2012. 229 с
9. Кабушкін НІ Готельно-ресторанний менеджмент: Навчання. Н.І. Кабушкін, Г.А. Бондаренко. Мінськ, 2002 рік.
10. Кабушкін Н.І. Основи менеджменту: Навчальний посібник./ Н.І. Кабушкін - М.: Нові знання, 2014. 357 с.
11. Козирєв Г.І. Конфлікти в організації / Г.І. Козирєв //Соціальні та гуманітарні знання. Науково-навчальне видання.-2013.-No2. С. 136-150.
12. Е.І. Стимуляція та мотивація комарів у сучасному управлінні персоналом / Е.І. Комаров // Управління персоналом. – 2013. – No 1. С. 38-41.
13. Твори готельного бізнесу А.С. - М.: Дашков і К., 2008.

14. Лукічева Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л.І. Лукічева. М.: Омега-Л, 2012. 363 с.
15. Ляпіна І. Я. Організація та технологія готельного обслуговування: навчання. надбавки. М., 2001.
16. Маслоу А.Г. "Мотивація і особистість" 3-є видання/переклад А.М. Татлібаєва, Петра, 2007 - 352 с.
- Мотивація праці. Поняття і види мотивів і подразників. «Електронний ресурс» / Режим доступу:<http://ecouniver.com/2376-motivaciya-truda-ponyatie-i-vidy-motivov-i.html>. Дата звернення : 21.04.2018
18. Пунтус С.А. Моделі стимулювання праці / С.А. Пунтус // Вісник Московського університету, Серія 6 "Економіка". – 2012. – No 8. С. 49-65.
19. Саак А. Е . Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани): навчання. А.Є. Саак, М.В. Якименко. Санкт-Петербург, 2007.
20. Senin VS Hotel Business: Класифікація готелів та іншого розміщення: 2004;
21. Види мотивації роботи (тест Герчикова). "Електронний ресурс" / режим доступу:<http://www.galla.ru> Дата звернення - 20.04.2018
22. Травін В.В. Управління персоналом компанії: навчальний посібник / В.В. Травін, В.А. Дятлов. - М.: Справа, 2012. 272 с.
23. Керівництво персоналом організації: підручник / під редакцією А.Я. Кібанова. М.: ИНФРА - М, 2012. 302 с.
24. Управління персоналом: підручник / під редакцією Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єремїна. - М.: ЄДНІСТЬ, 2013. 554 с.
25. Федоров Р.Г., Кошелева Е.А. Про розвиток готельного сервісу в регіонах з низькою туристичною привабливістю / російське підприємництво. – 2013. – No6 (228). – С.127-132.
26. Чудновський А.Д. Управління туристичною галуззю. - М.: КНОРУС, 2005.
27. Шматько Л.П. Туризм і готельний менеджмент. - М.: Березень 2005 року. 346 с.

